

# TEHNICI CALITATIVE DE ESTIMARE A IMPACTULUI RISCULUI ASUPRA ORGANIZAȚIILOR

*Asist. univ. drd. Laura Elly Novac  
Prof. univ. dr. Petre Brezeanu  
Academia de Studii Economice din București*

**Abstract.** *Certain events as September 11, 2001, the flooding in Europe and Romania, Katrina hurricane from last year or the terrorists attacks from London and Madrid – are all compelling to understand the importance of risk exposures and the possibilities to identify them or at least to approximate their occurrence. To a smaller extend, all of us, individuals and companies, exposed to risks in our private and professional lives. The human impact of these exposures is increasing from year to year and it is important to estimate it. Two qualitative methods of approximating the impact of exposures over organizations are the standard bet and the perception of risks.*

**Key words:** group exposure, risk analysis, risk psychology, risk shift standard bet.

## 1. Introducere

Evenimente cum ar 11 septembrie 2001, inundațiile din Europa și din țara noastră, uraganul Katrina de acum doi ani sau atacurile din iulie 2005 din Londra – toate ne determină să înțelegem importanța riscurilor și a posibilității de a le identifica sau cel puțin de a le aproxima apariția. Într-o măsură mult mai mică, toți, persoane sau companii, suntem expuși riscurilor în viața privată sau profesională. Impactul riscurilor în termeni financiari și umani continuă să se mărească în fiecare an, iar dacă se dorește contracarea efectelor negative, atunci primul pas este stabilirea unor mecanisme eficiente de identificare și de analiză.

Fiecare risc este cauzat de o serie de factori și generează o serie de efecte. Orice risc poate fi descris drept un lanț, cauza fiind legată de natura riscului, iar riscul, de efectul acestuia (Gordon, 2003). Analiza riscului este necesară la fiecare etapă a lanțului.

## 2. Managementul riscului

Managementul riscului *este un proces prin care sunt identificate expunerile de pierdere cu care se poate confrunta o persoană juridică sau fizică și prin care se aleg tehnicile cele mai potrivite în înlăturarea acestor expuneri.* În trecut, managerii de risc considerau că organizațiile se confruntă doar cu riscuri pure (riscul pur presupune una dintre următoarele situații: pierdere sau lipsa pierderii). Noile forme de management al riscului iau în considerare și anumite riscuri speculative.

Managementul riscului nu trebuie confundat cu managementul asigurării. Managementul riscului este un concept mult mai larg și include toate acele tehnici care înlătură expunerile la pierdere, pe lângă metoda clasică de asigurare a pierderilor. Managementul riscului este un proces care urmărește două tipuri de obiective. Un tip de obiective se referă la *obiectivele antepierdere*. Organizația trebuie să se pregătească pentru pierderi potențiale în cel mai economic mod, printr-o analiză de cost a programelor de siguranță, a primelor de asigurare plătite și a costurilor determinate de alte metode de tratare a pierderilor. Managementul riscului încearcă să reducă temerile din cadrul organizației, mai ales la nivel de management mediu și superior ( de exemplu, riscul de a fi chemați în justiție ca urmare a fabricării și comercializării unui produs defect).

Cel de-al doilea tip de obiectiv al procesului de managementul riscului se referă la *obiectivele postpierdere*. Supraviețuirea organizației după apariția unei pierderi este un exemplu de astfel de obiectiv, impunând reluarea, cel puțin parțială, a activităților într-o perioadă de timp rezonabilă. Menținerea veniturilor după apariția pierderii este un alt prerogativ al conducerii superioare a oricărei organizații – chiar dacă nu se poate realiza o stabilitate perfectă a acestora.

După ce stabilesc o direcție și un scop final, managerul de risc va trece la identificarea, cuantificarea și evaluarea riscurilor multiple care restricționează organizația în atingerea obiectivelor generale. Niciun risc nu poate fi tratat corespunzător dacă nu este identificat în prealabil. Managerii de risc apelează la o serie de instrumente pentru a crea o listă de priorități privind expunerile de risc indiferent de severitatea lor.

Potrivit *New English Dictionary* al lui Collins, *analiza riscului* reprezintă “*divizarea unui întreg fizic sau abstract în părțile sale componente, cu scopul de a le examina sau a determina relația dintre ele.*” Conform Standardului de Managementul Riscului al ISO/IEC Guide 73, analiza riscului este definită drept „*procesul de utilizare sistematică a informațiilor pentru a identifica sursele și a estima riscul*”.

Procesul de analiză a riscurilor poate fi abordat din trei direcții: psihologia riscului, metodologia de analiză a riscului, analiza statistică a riscului. Din punctul de vedere al *psihologiei riscului*, este foarte important ca cei care sunt supuși riscurilor să înțeleagă cum văd alții riscul și cum să reacționeze în fața riscului. La fel de important este și modul în care reacționează grupurile în fața riscului. Multe decizii de afaceri sunt luate de grupuri de persoane, iar managerul de risc este de multe ori pus în situația de a raporta în fața unui comitet pentru a putea implementa programe de management a riscului.

În procesul de analiză a riscurilor, managerul de risc se bazează pe o echipă de analiști și apelează la o serie de tehnici, metodologii, care, corect îmbinate – nicio tehnică nu va rezolva singură toate problemele –, pot identifica soluții la orice problemă practică din orice industrie. Pe baza colecțiilor de date – deja existente în urma identificării de riscuri –, managerul de risc va aplica metode statistice care să cuantifice riscurile astfel încât apariția acestora să nu-i mai surprindă pe cei afectați în activitatea lor zilnică de evenimente neplăcute. Analiza riscului începe după identificarea riscurilor –

etapă distinctă care stabilește expunerile unei persoane sau organizații într-un mediu incert. O astfel de etapă presupune o cunoaștere foarte detaliată a organizației, a mediului extern în care aceasta operează, precum și o înțelegere a obiectivelor strategice și operaționale, inclusiv factorii critici ai organizației (ISO/IEC Guide 73).

De cele mai multe ori, etapa de identificare a riscurilor este externalizată, dar asta nu exclude și menținerea procesului în interiorul organizației – se poate dovedi mult mai eficientă dacă este însoțită de o comunicare intensă, instrumente eficiente, consistente și bine coordonate. Identificarea riscurilor va duce la o listare a principalelor expuneri ale unei persoane sau organizații – listare care va cuprinde și o descriere cât mai elocventă a fiecărei poziții din listă, inclusiv consecințele și probabilitatea de apariție a evenimentului – elemente care pot determina o prioritizare a listei de expuneri, necesară concentrării asupra celor mai importante.

Principalele atribute ale unui risc sunt: aria de expunere, natura (strategic/ operațional/ financiar/ cunoștințe/ conformitate), creator, cuantificare, toleranță față de risc, mecanisme de control și contracare, acțiuni pentru îmbunătățire.

*Estimarea riscului* poate fi cantitativă, semicantitativă și calitativă, în termeni de probabilitate și consecințe posibile. Consecințele în termeni de amenințări și oportunități pot fi de nivel redus, mediu sau ridicat. Probabilitatea poate fi mare, medie sau mică, dar sunt necesare anumite clarificări ale nivelului, în funcție de situație – amenințare sau oportunitate.

### **3. Evaluarea psihologiei riscului**

Riscul apare în toate aspectele vieții noastre sau, după cum îl consideră unii, riscul este „sarea și piperul” vieții. Când ne uităm în jur vedem o mare varietate de răspunsuri față de risc. Unii dintre noi își asumă riscul în mod voluntar, prin participarea, de exemplu, în competiții sportive periculoase, alții își aleg o ocupație plină de hazarduri, iar alții preferă să parieze în mod constant. Pe de altă parte, unii oameni de-abia se aventurează afară din propriile case, preferă activități sedentare și își asigură toate bunurile. Pe scurt, suntem diferiți. Nu există niciun comportament „corect” în răspunsul față de situațiile riscante.

Același mod de reacție poate fi identificat și în cazul organizațiilor. Unele bănci oferă împrumuturi unor organizații ce prezintă un grad ridicat de risc, unele companii petroliere par să-și asume mai multe riscuri prin deciziile de extracție pe care le iau, unii exportatori aleg să-și desfășoare afacerile chiar și în țările aflate într-o situație incertă, în timp ce alte organizații se vor feri de astfel de piețe. Dincolo de o literatură de specialitate vastă privind evaluarea atitudinilor față de riscuri, se pot distinge două abordări distincte. Neajunsul acestor metode constă în faptul că este destul de dificil, dacă un imposibil, să se stabilească dacă o persoană/ organizație își asumă riscul sau îl evită. Cel mult se poate determina măsura în care o persoană/ organizație își asumă mai multe riscuri decât altele.

### 3.1. Pariul standard

Prima metodă (abordare) se referă la evaluarea atitudinii față de risc într-un mediu financiar. Ideea de bază a acestei metode este următoarea: într-un pariu de bază (aruncarea unei monede), probabilitatea de câștig este 50%. Să presupunem că, pe lângă acest pariu, persoanei căreia îi este oferită șansa de a paria, i se oferă posibilitatea de a primi o sumă de bani, în schimbul renunțării la pariu – adică de a renunța la cei 50% probabilitate de câștig.

Întrebarea care se pune este care este suma minimă de bani pentru care cineva va accepta banii și va renunța la pariu? Este evident că această sumă minimă este diferită de la persoană la persoană, de la organizație la organizație. De cele mai multe ori, suma certă este egală cu suma ce poate fi câștigată prin pariu. Această sumă este denumită *echivalentul cert* (Gordon, 2003). Dacă acest pariu este oferit unui grup de persoane, se poate crea o listă grupată a acestora, ținând cont cât de mare este echivalentul lor cert. Pe lângă acest echivalent, se poate evalua și gradul de deviere a fiecărei persoane din grup față de media aritmetică a valorilor posibile. Dacă o persoană din grup acceptă mai puțin decât nivelul mediu de câștig, atunci acea persoană are o preferință pentru certitudine, în timp ce o persoană care cere un echivalent cert mai mare decât media va fi clasificată drept o persoană căreia îi place riscul. Abordarea echivalentului cert are o aplicare limitată în procesul de management al riscului și de aceea se apelează la tehnici mult mai practice pentru evaluarea atitudinii față de riscuri.

### 3.2. Perceperea riscurilor

De-a lungul timpului s-au dezvoltat o serie de metode care să măsoare punctul de vedere sau percepția unei persoane/organizații față de risc prin întrebarea acestora privind estimarea probabilității de apariție a anumitor evenimente. De exemplu, se poate oferi un număr de cauze ale accidentelor de muncă și se poate urmări răspunsul unui grup de persoane care să estimeze câte persoane au fost afectate de accidente de muncă. În acest fel se pot urmări nu numai care cauze au fost evaluate incorect, dar și persoanele care au greșit în evaluările lor.

Una dintre posibilități ar fi următoarea: într-o organizație, un manager de risc poate identifica o reticență în respectarea procedurilor interne de verificare a calității produselor, ceea ce a dus la înrăutățirea ratei de reclamații a clienților. Dacă managerul de risc consideră că personalul nu conștientizează importanța procedurilor, poate face un istoric al reclamațiilor clienților și poate identifica cauzele primare ale nemulțumirilor (adică procedura internă prin nerespectarea căreia s-a ajuns la reclamație). După crearea unei liste de cauze principale ale reclamațiilor, managerul de risc poate apela la un chestionar care să fie oferit spre completare tuturor angajaților implicați în procesul de verificare a calității, în care aceștia trebuie să estimeze câte reclamații sunt generate de nerespectarea fiecărei proceduri.

Pentru a le veni în ajutor, managerul de risc poate menționa pe chestionar adevăratul nivel al reclamațiilor pentru o anumită procedură. În plus, pentru a evita influențarea între ei, managerul de risc poate cere completarea simultană a chestionarului de către toți angajații.

Pe baza chestionarelor completate, managerul de risc poate stabili media aritmetică a numărului de reclamații pentru fiecare procedură nerespectată și poate determina care proceduri sunt subapreciate și care sunt supraapreciate. Rezultatele se ilustrează grafic printr-o dreaptă la 45 grade, care reunește toate punctele cu abscisă (numărul real al reclamațiilor) și ordonată (numărul estimat al reclamațiilor). Procedurile care sunt supraapreciate (angajații estimează un număr mai mare de reclamații decât în realitate) se vor găsi deasupra liniei, iar cele subapreciate se vor găsi sub linia de 45 de grade.

Concluziile chestionarului îl pot ajuta pe managerul de risc să stabilească perceperea angajaților în ce privește posibilitatea de reclamație din partea clienților cauzată de nerespectarea procedurilor de calitate. Astfel, managerul de risc poate stabili asupra căror proceduri de calitate să ceară angajaților să se concentreze.

O altă variantă a acestei metode de percepere a riscurilor ar fi comparația între percepția angajaților unei organizații și situația la nivel național. Managerul de risc poate face comparații între experiența organizației și experiența de la nivelul industriei, comparații ce pot dezvălui unele similitudini, dar și unele diferențe interesante care pot sugera anumite linii de acțiune pe care organizația trebuie să le urmeze.

### **3.3. Asumarea riscului în grupuri**

De cele mai multe ori, managerul de risc lucrează cu alte persoane în comitete sau comisii din organizații. În mod egal, el trebuie să convingă grupuri de persoane să implementeze anumite măsuri. Este interesant de văzut dacă un grup de persoane are aceeași atitudine ca și persoanele care sunt membre ale grupului. Răspunsul grupului este o funcție a tuturor evenimentelor care afectează grupul. Școala veche susținea ideea că un grup are o atitudine mai conservatoare în fața unui eveniment negativ. Deseori, se remarcă atitudinea grupurilor a fi mai greoaie, mai reticentă în inovații. Ideile școlii vechi au fost combătute de o lucrare de disertație a lui J.A.F. Stoner în 1961, când a absolvit Institutul de Tehnologie Massachusetts. El a testat un număr de persoane pentru a vedea care este atitudinea lor față de risc după care i-a împărțit în grupuri. Grupurile au trebuit să răspundă la un număr de întrebări destinate evaluării atitudinii întregului grup față de risc. Stoner a descoperit că atitudinea grupului era mult mai riscantă decât a indivizilor, atitudine evaluată anterior. Experimentul a fost denumit *risk shift*. Explicațiile pentru acest fenomen s-au concentrat asupra următoarelor aspecte:

- grupul generează mai multe informații decât fiecare persoană în parte. Informațiile suplimentare generează mai multă încredere, și această încredere duce la o preferință de asumare a riscului;

- schimbarea de atitudine se datorează liderului din grupul respectiv. Personalitățile puternice, dominante sunt de obicei asociate cu persoanele cărora le place riscul din societate. Pe de altă parte, persoanele mai puțin puternice sunt cele care evită riscul. Într-un grup, întotdeauna personalitățile puternice vor predomina și vor influența decizia grupului. Cum ei sunt dispuși să-și asume riscuri, este evident că atitudinea grupului va fi mai riscantă decât atitudinea individuală a membrilor;
- în situația când există mai multe persoane responsabile pentru luarea unei decizii, atunci membrii grupului vor tinde să adopte o atitudine mai riscantă decât de obicei, întrucât responsabilitatea de a lua decizia greșită este împărtășită de toți membrii grupului.

### 4. Concluzii

Organizațiile au comportări diferite față de risc, iar inexistența unui comportament „corect” în confruntarea cu o situație riscantă a determinat apariția unor scale care să măsoare percepția riscului pe baza estimării probabilității lui. Astfel, riscul poate proveni din nerespectarea unor proceduri, caz în care managerul de risc trebuie să identifice corelațiile dintre procentul angajaților care nu și-au îndeplinit obligațiile și apariția riscului. De asemenea, este utilă comparea conduitei față de risc a unei organizații cu comportamentele celorlalte organizații din aceeași industrie, pentru a o putea poziționa corespunzător.

Organizațiile, ca grupuri, reacționează la risc diferit față de indivizi. Tradițional, s-a considerat că grupurile sunt mai prudente decât indivizii, mai puțin dispuse să riște. Noua abordare, cunoscută sub numele de *risk shift*, combate această prejudecată, arătând că grupurile riscă mai mult decât indivizii, pentru că au mai multe informații decât deține fiecare individ în parte, sunt influențate de liderii lor, de persoanele puternice, care-și asumă deseori riscuri și, fiindcă efectele unei hotărâri greșite se împart între mai mulți, au curajul să ia decizii chiar în situații cu un grad mare de incertitudine.

### Bibliografie

- Alexandru, F., Armeanu, D. (2003). *Asigurări de bunuri și persoane: aspecte teoretice, aspecte practice*, București, Editura Economică
- Andrei, T., Pele, D.T. (2002). „Considerații asupra modului de cuantificare a omogenității unei populații statistice”, *Revista Română de Statistică*, 1, INSSE, București
- Andrei, T., Stancu, S., Pele, D.T. (2002). *Statistica, Teorie și aplicații, Ediția a II-a*, București, Editura Economică

- Badea D., Ionescu L. (2001). *Asigurări de persoane și reflectarea lor în contabilitate*, București, Editura Economică
- Bistriceanu, F. Bercea, E. Macovei. (2001). *Lexicon de protecție socială, asigurări și reasigurări*, Editura Karat
- Bistriceanu, Ghe. D. (1999). *Finanțe și credit*, București, Editura Oscar Print
- Baldwin, Ben G. (2002). *The New Life Insurance Investment Advisor*, New York, McGraw-Hill
- Bennet, C. (2002). *Dictionar de Asigurari*, 3<sup>rd</sup> Ed.
- Black, Kenneth. (2000). *Life and Health Insurance*, 13<sup>th</sup> Ed. Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall
- Bonderson, Jan. (2001). *Buried Alive: the Terrifying History of Our Most Primal Fear*, New York, W. W. Norton
- Brown, Lester R. (coord.) (1999). *Problemele Globale ale Omenirii, Starea Lumii* București, Ed. Tehnică
- Burkett, Larry. (2002). *The World's Easiest Pocket Guide' to Buying Insurance*, Chicago, Northfield Pub.
- Constantinescu, D.A. (1998). *Asigurări și reasigurări*, București, Editura Tehnică
- Ciurel, V. (2000). *Asigurări și reasigurări: abordări teoretice și practice internaționale*, București, Editura All Beck
- Dickson, C.A. Gordon (2003). *Risk analysis*, 3<sup>rd</sup> edition, Witherbys Publishing
- Dobrin, M. (2000). *Asigurări și reasigurări*, București, Editura Fundației România de Măine
- Deak, F. (1996). *Tratat de drept civil. Contracte speciale*, București, Editura Actami
- Ennew, Christine and Watkins, Trevor. (1995). *Marketing Financial Services*, 2<sup>nd</sup> Ed., Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Gourieroux, C. (1999). *Statistique de l'assurance*, Paris, Economica
- Green, W.H. (1993). *Econometric Analysis*, 2nd Edition, New York, Cambridge University Press
- Isaic-Maniu, Al., Mitrut, C., Voineagu, V. (1999). *Statistica pentru managementul afacerilor*, București, Editura Economică
- Iulian, M. (2006). *Matematici financiare și actuariale*, București, Editura Corint
- Martin, Michael, A. (2003). „It's like... you know: The Use of Analogies and Heuristics in Teaching Introductory Statistical Methods”, *Journal of Statistics Education* 11(2) [www.amstat.org/publications/jse/v11n2/martin.html](http://www.amstat.org/publications/jse/v11n2/martin.html)
- Negru, T. (2006). *Asigurări: Ghid Practic*, București, Editura C.H. Beck
- Northrop, Dorothy E. (2003). *Health Insurance Resources: A Guide for People with a Chronic Disease or Disability*, New York, Demos Medical Pub.
- Stancu, I. (coord.) (2002). *Finanțe*, Ed. a III-a, București, Editura Economică
- Tănăsescu, P. (coordonator), Dragotă, M., Lăzărescu, S., Șerbănescu, C. (2003). *Asigurări moderne de bunuri și persoane*, București, Editura ASE

## Management & marketing

---

- Tănăsescu, P., Ionescu, L. (1998). *Asigurările sociale de sănătate din România*, București, Editura Fundației România de Măine
- Tănăsescu, P., Dobrin M. (2002). *Teoria și practica asigurărilor*, București, Editura Economică
- Văcărel, I., Bercea F. (1993). *Asigurări și reasigurări*, București, Editura Marketer
- Văcărel, I., Bercea F. (2001). *Asigurări și reasigurări*, București, Editura Expert
- Williamson, Gordon K. (1993). *All about Annuities: Safe Investment Havens for High-profit Returns*, New York, J. Wiley.
- Institutul Managementului de Risc (2003) *Risk Analysis*, Ed. Witherby
- Institutul Managementului de Risc (2003) *Risk Control*, Ed. Witherby
- ISO/IEC Guide 73 „*Risk Management- Vocabulary – Guidelines for use in standards*”
- Insurance Information Institute, *The Financial Services 2005*, New York, 2005
- Life insurers fact book / American Council of Life Insurers, Washington, D.C., 2003
- Raportul Comisiei de Supraveghere a Asigurărilor, 2004